

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

и. о. зав. кафедрой ЭУБП

_____ З.А. Васильева

« ____ » июня 2018г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 – Менеджмент организации

Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности
предприятия

(на примере ООО «Технологическая компания Шлюмберже»)

Руководитель	_____	канд.эконом.наук	С.А. Беляков
Выпускник	_____		В.А. Герасименко
Нормоконтролер	_____		Т.П. Лихачёва

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Основы формирования стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Основные подходы к определению конкурентоспособности предприятия на современном этапе развития экономики	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	15
1.3 Процесс формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия	23
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Технологическая компания Шлюмберже»	33
2.1 Экономическая характеристика деятельности предприятия.....	33
2.2 Анализ бизнес-среды ООО «Технологическая компания Шлюмберже»	38
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Технологическая компания Шлюмберже»	50
3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Технологическая компания Шлюмберже».....	60
3.1 Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности ООО «Технологическая Компания Шлюмберже».....	60
3.2 Оценка эффективности предложенной стратегии	68
Заключение	75
Список использованных источников	80
Приложение А Отчет о финансовых результатах.....	88
Приложение Б Организационная структура компании.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия. Известно, что уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, соответственно, могут быть выделены и различные направления в решении этой задачи.

Экономический кризис серьезно усложнил реализацию производственно-экономических программ предприятий. Но одновременно, обострив конкурентную борьбу, кризис показал исключительную роль активной рыночной политики предприятия при постоянно растущей эффективности его деятельности. Фундаментальный подход к исполнению этих требований и, соответственно, к обеспечению конкурентоспособности базируется на освоении новых эффективных форм организации производственного процесса фирмы и методов производственного менеджмента. На сегодняшний момент, чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятия и организации осваивают новые виды услуг, новые формы бизнеса, выдвигают на первое место не только своих сотрудников, но и борются за каждого клиента. Изучается рынок, осуществляется сбор новой необходимой информации, которая анализируется, после чего разрабатываются стратегии освоения рынка.

В конкурентной борьбе за овладение рынками, привлечение покупателей компании используют рекламу, снижение цен и издержек производства, повышение качества продукции или услуг, оказание предпродажных и послепродажных услуг, удовлетворение запросам отдельных групп потребителей.

В современных условиях развития рыночных отношений в России выпуск конкурентоспособной продукции не является универсальным инструментом в борьбе за конкурентоспособность предприятия.

При неизменных качественных характеристиках продукции, работ, услуг предприятия его конкурентоспособность может изменяться в достаточно широких пределах, реагируя на различные факторы, определяемые конкурентной средой.

Понятие конкурентоспособности как многофакторного процесса реализации конкурентных отношений предполагает важнейшее условие его осуществления – управление конкурентоспособностью предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия – деятельность, направленная на формирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что повышение конкурентоспособности предприятия в частности, и государственной экономики в целом, является необходимым условием для интеграции страны в глобальную экономику. Разработка концепции комплексного подхода повышения конкурентоспособности предприятия – задача непростая. Её решение не может быть одинаковым даже для двух очень похожих предприятий, работающих на одном рынке и ставящих перед собой идентичные цели. Поэтому в зависимости от влияния внешней среды, внутренних факторов, стратегических задач, индивидуальных особенностей предприятия концепция повышения конкурентоспособности может включать в себя множество различных элементов: организационно-управленческих, технологических, маркетинговых, финансовых, инвестиционных.

Поэтому при определении конкурентоспособности предприятий, стратегических групп должны учитываться основные цели их функционирования, т.е. прежде всего, решение задач качественного удовлетворения растущего уровня потребления товаров при условии достижения экономической эффективности субъектов хозяйствования,

обеспечивающей им положительную динамику воспроизводственного процесса.

Объектом исследования выступает ООО «Технологическая Компания Шлюмберже» – крупнейшая нефтесервисная компания.

Предметом исследования является разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности предприятия.

Целью бакалаврской работы является анализ конкурентоспособности предприятия и разработка мероприятий для повышения его конкурентоспособности на примере ООО «Технологическая Компания Шлюмберже».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методические основы формирования стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать конкурентоспособность ООО «Технологическая Компания Шлюмберже»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Технологическая Компания Шлюмберже»;
- провести оценку разработанных мероприятий.

Теоретической базой при подготовке бакалаврской работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления и менеджмента, данные налоговой и бухгалтерской отчетности, статистическая информация и периодическая литература.

1 Основы формирования стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Основные подходы к определению конкурентоспособности предприятия на современном этапе развития экономики

Конкуренция как фундамент рыночных методов ведения хозяйства является основой формирования и проявления конкурентоспособности на всех уровнях.

Конкуренция – это неотъемлемое свойство всех рынков, эффективность функционирования которых тем выше, чем активнее конкуренция и чем более благоприятны условия для ее проявления. Развитие конкурентных отношений служит необходимым условием для эффективного воздействия рыночных механизмов на обеспечение устойчивого экономического роста как на уровне государства и региона, так и на уровне определенной отрасли [2]. Федеральный закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» трактует конкуренцию как «сопоставительность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

Конкурентоспособность – сложное и многогранное свойство, обеспечивающее превращение продукта труда в товары и услуги, потребляемые населением и приносящие прибыль производителям и продавцам. Востребованность товаров и услуг играет огромную роль в условиях рыночной экономики. Она обеспечивает устойчивое экономическое развитие предприятий и позволяет им существовать и развиваться [1].

Конкурентоспособность предприятия любой отрасли представляет собой совокупность свойств и характеристик бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективность функционирования предприятия на

рынках товаров, капитала и труда при любых изменениях внешней и внутренней среды.

Многоаспектность конкурентоспособности предприятия связана с тем, что она является сложным и интегральным явлением, отражающим практически все аспекты его деятельности. Поскольку конкурентоспособность формируется под воздействием многих факторов, соответственно, ее степень будет коррелироваться многими факторами с различной степенью тесноты связей [5].

Факторы конкурентоспособности представляют собой те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону уменьшения.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, предлагает систематизировать на основе трех подходов. В рамках первого он связывает факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства, представляя их в виде нескольких больших групп:

1) людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

2) физические ресурсы – количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

3) ресурс знаний – сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных

отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

4) денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден, он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в данной стране.

5) инфраструктура – тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы [13].

Основу второго подхода к классификации факторов конкурентоспособности предприятия, предложенного М. Портером, составляет степень их специализации. В соответствии с этим все факторы Портер делит на два вида:

– общие факторы, к которым относятся система автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием. Как правило, они могут быть использованы в широком спектре отраслей и дают предприятию преимущества ограниченного характера;

– специализированные факторы включают в себя узкоспециализированный персонал, специфическую инфраструктуру, базы данных в определенных отраслях знаний. Эти факторы создают более значительную долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Третий подход М. Портера основывается на разделении факторов конкурентоспособности предприятия на два типа:

1) основные факторы, объединяющие природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, дебетовый капитал;

2) развитые факторы, включающие в себя современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области персональных компьютеров) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

Следует заметить, что основные факторы существуют объективно либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятия имеют развитые факторы, как факторы более высокого порядка. Для их дальнейшего развития требуются значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов [11].

Кроме того, необходимое условие создания развитых факторов – это использование высококвалифицированных кадров и высоких технологий. Развитые факторы часто строятся на базе основных факторов, которые, не являясь надежным источником конкурентоспособности предприятия, в то же время должны быть достаточно качественными, чтобы на их основе можно было создать родственные развитые факторы.

Таким образом, достижение конкурентоспособности – стратегическая цель каждого промышленного предприятия. Для решения этой задачи предприятиям необходимо разрабатывать собственную концепцию управления конкурентоспособностью предприятия, которая послужит им гарантом успешной предпринимательской деятельности.

Конкурентоспособность предприятия динамична. Динамичность обусловлена быстро меняющимися условиями внешней среды и необходимостью «без промедления» адаптироваться к новым конкурентным условиям. В современных условиях, когда темпы перемен высоки, невозможно сохранять прочные конкурентные позиции без способности быстро реагировать на происходящие изменения. Динамизм превращается в решающий фактор конкурентоспособности [6]. Предприятие должно не только динамично развиваться, но оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации, вовремя трансформироваться структурно и функционально.

В этих условиях от руководителей требуется осуществление эффективных и результативных действий на рынке, которые реализуются через отведение ключевой роли четкому и умелому управлению и, как следствие, через разработку и применение действенной (конкурентоспособной) системы управления.

Именно от конкурентоспособной системы управления предприятием в решающей степени зависит конкурентоспособность самой компании в целом.

Конкурентоспособное управление представляет собой непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие), способный выдерживать конкуренцию с аналогичным управлением на других предприятиях в рамках данного рынка. Этот процесс направлен на достижение целей предприятия. При этом конкурентоспособное управление необходимо рассматривать как относительную характеристику результативности деятельности определенной управляющей системы, отраженную в количественных и качественных показателях субъекта и объекта управления.

Современный менеджмент необходим предприятиям как условие их эффективного существования и развития, так как именно он обуславливает цели, стратегии, принятие управленческих решений, от него зависит реакция организации на внешние угрозы, а также возможность использования

имеющихся преимуществ. Необходимость управленческой деятельности обуславливается наличием организаций, в которых люди осуществляют совместную деятельность для достижения общих целей, т.к. именно значимость управления обуславливается необходимостью координации коллективной деятельности персонала, а также ее согласованием и обеспечением.

Конкурентоспособная система управления на предприятии обеспечивает условия, при которых основной задачей для управляющего любого уровня выступает активный поиск реальных возможностей повышения результативности производства, качества продукции и, как следствие, получение прибыли.

При этом система управления должна быть нестандартной и креативной, то есть обладать рядом способностей к самосовершенствованию и саморегулированию, которые будут направлены на применение высокоэффективных форм и методов управления, технологий и достижений, связанных с научно-техническим прогрессом.

В наше время креативность становится все более необходимой не только для работников в сфере творческих профессий, но и для руководителей предприятий, так как быстрый темп и многоплановость современной рыночной экономики вынуждают к умению гибко и творчески реагировать на происходящие внешние изменения

Под изменениями рыночной ситуации понимаются различные изменения: в потребностях и предпочтениях потребителей, технологиях под воздействием научно-технического прогресса, ценах, подходах к управлению предприятием; экологические, социально-экономические и политические изменения на уровне региона и государства. При этом внешние условия являются детерминантами внутренних преобразований [11].

Во всем многообразии трактовок конкурентоспособности предприятия можно выделить следующие характерные признаки:

1) многие авторы не всегда рассматривают понятие «конкурентоспособность предприятия» с точки зрения занимаемой им доли рынка и конкурентоспособности продукции;

2) конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех его ресурсов;

3) конкурентоспособность предприятия развивается во времени, изменения зависят как от внешних, так и от внутренних факторов;

4) конкурентоспособность — относительный показатель. Базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов либо идеальных эталонных предприятий;

5) конкурентоспособность продукции и предприятия — взаимосвязанные понятия;

6) конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке;

7) конкурентоспособность предприятия — это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке;

8) конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности клиентов и по эффективности производственной деятельности;

9) конкурентоспособность предприятия характеризует его привлекательность для инвестора;

10) на конкурентоспособность предприятия оказывают влияние экологическая и социальная среда.

Если рассматривать предприятие как систему, то она предполагает существование внешнего окружения и внутренней структуры, а также наличие преобразовательных процессов, компонентов обратной связи.

Данный подход подразумевает неразрывность связи предприятия с внешней средой и сохранение свойств системности.

Удержание преимущества над другими хозяйствующими субъектами является, как известно, целью предприятия, стремящегося к увеличению доли рынка, повышению эффективности, упрочению своей позиции на рынке. Превосходство над конкурентами по различным параметрам является показателем конкурентоспособности предприятия. Определить, конкурентоспособно ли предприятие, возможно только в результате сравнения каких-либо показателей или характеристик с аналогичными показателями других предприятий.

Следовательно, выявление характера конкурентоспособности предприятия по сравнению с другими, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период. Достижение конкурентоспособности – стратегическая цель каждого промышленного предприятия. Для решения данной задачи предприятиям необходимо разрабатывать собственную

концепцию управления конкурентоспособностью предприятия, которая послужит им гарантом успешной предпринимательской деятельности.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Для управления конкурентоспособностью предприятий необходим объективный инструмент ее оценки. Оценка конкурентоспособности – это расчет, интерпретация и анализ комплекса показателей, характеризующих конкурентоспособность продукции, маркетинговой деятельности, предприятия в целом.

Чаще всего в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1) матричные методы выбора целевого рынка (матрица SWOT-анализ, матрица БКГ, многоугольник конкурентоспособности);

2) аналитические методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия:

- метод, базирующийся на оценке уровня конкурентоспособности;
- метод на основе расчета рыночной доли;
- дифференцированный метод оценки;
- метод, основанный на теории эффективной конкуренции;
- комплексные методы.

Матричный метод SWOT – анализа, основанный на анализе внутренней и внешней сред предприятия и оценке его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 - Матрица SWOT-анализ

Матрица Бостонской консалтинговой группы, показанная на рисунке 2, построена по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста / сокращения количества продаж товара / услуги предприятия (в качестве индикатора привлекательности рынка); по вертикали – относительная доля товара / услуги на рынке (в качестве индикатора конкурентоспособности) [18].



Рисунок 2 - Матрица БКГ

Фирма, имеющая большую долю на перспективном, быстро развивающемся рынке («звезда»), обеспечивает возможность наступательных операций на рынке.

Фирма, попавшая в условия неперспективного рынка («дойная корова»), старается сберечь свои ресурсы, сохранить место на рынке.

Фирма, обладающая небольшой долей на перспективном рынке («проблема»), имеет возможность сохранить свои позиции и обеспечить прибыль, а через некоторое время перейти в позицию «звезды».

Фирма, попавшая на малоперспективный рынок («собака»), вынуждена будет уйти с него [19].

Многоугольник конкурентоспособности – это графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов [11]. График представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 - Многоугольник конкурентоспособности предприятия

С помощью многоугольника конкурентоспособности можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому, совмещая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий по отношению друг к другу.

Достаточно частым при оценке уровня конкурентоспособности является метод 4Р. Методика 4Р помогает разработать маркетинговую политику предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам: товар, цена, сбыт и продвижение. Успех продвижения продукции зависит от содержания рекламного послания. Для достижения цели, производителю необходимо разработать уникальное торговое предложение (УТП), то есть сформулировать, что отличает его товар от аналогичных предложений на рынке. Важно определить основные характеристики своего товара и обозначить основные выгоды, которые получит целевая аудитория в результате его использования.

В Россию концепция 4Р пришла в 1990-х годах, для внедрения этой малозатратной методики необходимо разработать схему позиционирования компании на рынке с учетом четырех основных параметров: товар, цена, сбыт, продвижение [24]. Схема показана ниже на рисунке 4.



Рисунок 4 – Составляющие 4P маркетинга

Метод, базирующийся на оценке уровня конкурентоспособности – базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции.

Метод увязывают через «эффективность потребления», т. е. чем выше качество товара и ниже его цена, тем выше его конкурентоспособность. Расчет критерия конкурентоспособности товара проводится по формуле:

$$K_T = \frac{K}{C}, \quad (1)$$

где K_T – показатель конкурентоспособности товара;

K – показатель качества товара;

C – показатель цены товара.

При применении метода на основе расчета рыночной доли конкурентоспособность предприятия определяется результатом конкурентной борьбы во временном периоде завоеванной долей конкретного рынка [15].

Суть дифференцированного метода оценки заключается в оценке конкурентоспособности предприятия путем прямого сравнения показателей предприятия и конкурентов.

Согласно методу эффективной конкуренции, наиболее конкурентоспособны те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб.

Метод основан на анализе следующих групп показателей конкурентоспособности предприятия:

1) показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия:

$$\text{ЭО} = (0,31 \times \text{В}) + (0,19 \times \text{Ф}) + (0,4 \times \text{РТ}) + (0,1 \times \text{ПТ}), \quad (2)$$

где В – показатель затрат производства на единицу продукции;

Ф – показатель фондоотдачи;

РТ – показатель рентабельности товара;

ПТ – показатель производительности труда.

2) показатели финансового положения предприятия:

$$\text{ФО} = (0,29 \times \text{КА}) + (0,2 \times \text{КП}) + (0,36 \times \text{КЛ}) + (0,15 \times \text{КО}), \quad (3)$$

где КА – показатель автономии организации;

КП – показатель платежеспособности организации;

КЛ – показатель ликвидности организации;

КО – показатель оборачиваемости оборотных средств.

3) показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара:

$$\text{ФО} = (0,37 \times \text{РП}) + (0,29 \times \text{КЗ}) + (0,2 \times \text{КМ}) + (0,14 \times \text{КР}), \quad (4)$$

где РП – относительный показатель рентабельности продаж;

КЗ – показатель затоваренности готовой продукцией;

КМ – показатель загрузки производственных мощностей;

КР – показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта.

4) показатели конкурентоспособности товара.

Все указанные критерии соответственно могут быть рассчитаны методом средневзвешенной арифметической:

$$\text{ККО} = (0,15 \times \text{ЭО}) + (0,29 \times \text{ФО}) + (0,23 \times \text{ЭС}) + (0,33 \times \text{КТ}), \quad (5)$$

где ККО – коэффициент конкурентоспособности организации;

ЭО – значение критерия эффективности производственной деятельности организации;

ФО – значение критерия финансового положения организации;

ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара;

КТ – значение критерия конкурентоспособности товара.

Представленный выше метод оценки конкурентоспособности в основном применяется для оценки промышленных предприятий и охватывает все необходимые оценки хозяйственной деятельности, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Комплексные методы оценивания конкурентоспособности предприятия реализуются при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, и критерий эффективности производства [12].

Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятия позволяет отметить следующие общие недостатки представленных методов.

Большинство методик основывается на выявлении факторов, которые определяют конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на создании их исчерпывающего перечня. Однако система факторов конкурентоспособности предприятия является открытой, а множество элементов этой системы - нечетким. Таким образом, количество факторов конкурентоспособности практически бесконечно, значит, как бы ни был обширен их перечень, он все равно не будет исчерпывающим, следовательно, и основанная на таком неполном перечне оценка конкурентоспособности предприятия будет неадекватной. Ставя во главу угла исчерпывающий перечень факторов конкурентоспособности,

исследователи попадают в тупик, поскольку такой перечень невозможен в принципе.

Для оценки выявленных исследователями факторов конкурентоспособности, а также определения нескольких других показателей используются приблизительные оценки, «экспертные методы», страдающие существенной субъективностью и условностью. Конечно, в ряде случаев избежать такого подхода невозможно, но использование подобных оценок в качестве базового метода приводит к весьма слабой математической связи исходных факторов с оцениваемым показателем конкурентоспособности.

Проведя анализ разработанных на сегодня методов оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, следует вывод, что не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Выделенные недостатки имеющихся подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают очень ограниченные возможности практического применения большей их части. Например, от метода, от которого, осуществляется оценка конкурентоспособности фирмы непромышленной сферы, значительно зависит надежность полученных результатов, простота их идентификации и возможности дальнейшего применения [5].

Для корректной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия существует множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки. Многообразие существующих на сегодняшний момент методов дает возможность выбрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия в современных условиях – это предвидение угроз со стороны конкурентов, предсказание их дальнейших шагов и прогнозирование собственной стратегии развития.

В следующем параграфе рассмотрена стратегия повышения конкурентоспособности предприятия.

1.3 Процесс формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

В нынешних условиях стратегия предприятия, направленная на повышение его конкурентоспособности, построенная на точных данных и четко реализованная, служит одним из основных компонентов фундамента успеха всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение план действий и распределения ресурсов, требуемых для достижения этих целей. Это модель размещения ресурсов, которая дает возможность компании усовершенствовать результаты своей деятельности.

Стратегия повышения конкуренции предприятия – это разновидность долгосрочного плана развития предприятия, которая строится с учетом перспектив взаимодействия организации с внешней средой в будущем [7]. Стратегия настроена на обеспечение ее конкурентоспособности, закрепление ею своей роли на рынке, обеспечение ее устойчивости, выживаемости в постоянно меняющейся рыночной среде, а не на сохранение определенных темпов роста.

Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает наступательные и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной

реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель предприятия относительно данного товара или услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, должен быть выбран тип конкурентного преимущества [39].

К ключевым факторам успеха, влияющим на конкурентное преимущество, относятся:

- технологические: высокий научно-исследовательский потенциал, способность к производственной инновационной деятельности;

- производственные: полное использование производственного эффекта масштаба и опыта, высокое качество производства, оптимальное использование производственных мощностей, высокая производительность, необходимая производственная гибкость;

- маркетинговые: полное использование маркетингового эффекта масштаба и опыта, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкая продуктовая линия, мощная сбытовая сеть, высокая скорость доставки продукции, низкие затраты на сбыт;

- управленческие: умение быстро реагировать на изменения во внешней среде, наличие управленческого опыта, умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР;

- прочие: мощная информационная сеть, высокий имидж, выгодное территориальное расположение, умение защищать интеллектуальную собственность.

Для повышения конкурентоспособности предприятия выделяют следующие виды стратегий:

- 1) стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей;

2) стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего числа покупателей;

3) стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме – преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров;

4) стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

Так же особую роль в повышении конкурентоспособности играют следующие виды стратегии:

- наступательные стратегии;
- оборонительные стратегии;
- стратегии вертикальной интеграции.

Наступательные стратегии – это совокупность стратегических подходов и методов, которые обеспечивают повышение уровня конкурентоспособности организации в перспективе и увеличение масштабов ее деятельности, доли рынка с опережающими темпами по сравнению с конкурентами. Оборонительные стратегии могут защитить конкурентоспособность, но они редко бывают основой для ее достижения [3]. Период времени, необходимый для того, чтобы успешная наступательная стратегия привела к достижению конкурентного преимущества, зависит от конкретных условий и уровня конкурентных отношений в отрасли. В наиболее капиталоемких отраслях время наращивания конкурентоспособности является наиболее продолжительным, потому что требует значительных инвестиций в развитие производственных технологий, менеджмента, маркетинга, создание узнаваемой или известной торговой марки. Конкурентоспособность обычно достигается методом использования творческой наступательной стратегии, которой нелегко противостоять конкурентам [16].

Оборонительные стратегии - это совокупность стратегических действий менеджмента, направленных на защиту имеющегося конкурентного преимущества предприятия. Цель оборонительной стратегии – это снижение риска быть атакованным, ослабление последствий предпринятых наступательных действий и оказание влияния на конкурентов с целью переноса их внимания на других соперников. Оборонительные стратегии обычно не усиливают конкурентоспособность компании, они помогают укрепить ее действующие позиции на рынке. Создание надежной защиты и реализация оборонительной стратегии требуют меньших затрат по сравнению с наступательными стратегиями. Также, эти стратегии не создают угрозы для конкурентов, потому что не предполагают агрессивных действий, направленных на захват доли рынка соперников [25].

Обычно выделяют два основных типа оборонительных стратегий: блокирование атак конкурентов и предупредительные действия.

Стратегии блокирования атак конкурентов предполагают создание определенных барьеров для применения наступательных стратегий со стороны конкурентов. Хорошая оборонительная стратегия предусматривает быстрое реагирование на изменение ситуации в отрасли и своевременное использование упреждающих действий. При этом эффективнее активная, а не пассивная оборона [17].

Существует множество различных способов оборонительных действий, направленных на защиту конкурентных позиций предприятия:

- расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции для закрытия вакантных ниш для возможного наступления со стороны конкурента;

- введение моделей и марок продукции, соответствующих по характеристикам той продукции, которая уже имеется у конкурентов или может у них быть;

- поддержание низких цен на продукцию, которая в наибольшей степени соответствует продукции конкурентов, предложение дешевого или бесплатного обучения потребителей продукции;
- заключение эксклюзивных соглашений и предоставление скидок дилерам и дистрибьюторам для недопущения использования конкурентами лучших каналов распределения;
- проведение своевременной рекламы по выводу новой продукции на рынок или снижению цен для удержания своих клиентов от перехода на продукцию конкурентов;
- расширение гарантийных обязательств;
- использование и патентование альтернативных технологий, защита прав собственности на ноу-хау, относящиеся к конструкции изделий, производственным технологиям и другим стратегически важным элементам цепи затрат;
- заключение эксклюзивных соглашений с лучшими поставщиками для блокирования доступа конкурентов к данным ресурсам;
- предъявление претензий к продукции и деловой практике конкурентов в контрольных и судебных органах.

Предупредительные действия направлены на демонстрацию способности компании предпринять эффективные ответные меры на наступательные действия конкурента. Цель такой демонстрации - создать угрозы для соперников, так как не предполагают агрессивных действий, направленных на захват доли рынка конкурентов.

Стратегия вертикальной интеграции - это процесс создания новых или приобретения существующих предприятий в целях более широкого охвата отраслевой цепи издержек на всех стадиях производства и реализации продукции. Вертикальная интеграция расширяет конкурентный горизонт компании в той же отрасли за счет увеличения области деятельности компании в обеспечении сырьем или в направлении конечных потребителей готовой продукции.

По статистике, около 50% цены товара – это издержки и прибыли оптовой и розничной торговли. В результате, интеграция вперед дает возможность назначить более конкурентоспособные цены, достаточно быстро отслеживать через свои торговые фирмы и магазины колебания потребительского спроса, реализовывать общую политику цен [23].

При реализации стратегии полной вертикальной интеграции компания полностью охватывает все стадии отраслевой цепи издержек от производства или добычи сырья до глубокой переработки и реализации продукции предприятия непосредственно конечному потребителю [20]. Этот подход достаточно актуален при реализации стратегии лидерства по издержкам, потому что позволяет контролировать и эффективно управлять процессом образования затрат.

Алгоритм процесса формирования стратегии представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 - Основные этапы процесса формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Из него видна особая роль стратегического анализа, который предшествует началу работ по разработке стратегии. Чем глубже и системнее проводится анализ, чем больше у менеджеров появляется информации, тем на более высокий уровень поднимается общее осмысление ситуации.

Стратегический анализ проводится на разных экономических уровнях – макро- и микро-уровень, отраслевой, компания, структурные подразделения или бизнес-единицы. Он также затрагивает нравственную и этическую стороны управления бизнесом. Стремится сопоставить реалии данной компании с успешными стратегическими элементами или позициями.

Выбор стратегии — анализ альтернативных стратегий, выбор наиболее подходящего варианта достижения поставленной цели, создание конкретных проектов реализации выбранного варианта развития (стратегии), в частности, в виде определенных бизнес-планов для отдельных видов бизнеса, проектов, продуктов.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления, приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часты случаи, когда фирмы не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает или потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неправильные выводы, или потому, что произошли неожиданные изменения во внешней среде.

Контроль и оценка стратегии являются завершающим этапом процесса, который призван обеспечить качественную обратную связь. Главная забота стратегического контроля состоит в непрерывном отслеживании получаемых результатов и сравнении их с целями, подготовке заключений относительно эффективности функционирующей стратегии.

Многие исследования последних лет в сфере стратегического менеджмента показывают, что успех корпораций в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов:

- 1) внутренние компетенции;

- 2) внешние компетенции;
- 3) динамические способности.

Именно невысокие динамические способности (низкий инновационный потенциал, неспособность быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями) являются одной из наиболее значимых причин низкой конкурентной позиции российских компаний. Для успеха в конкурентной борьбе, не так важно какими активами обладает компания в этот момент времени. Важно то, с какой скоростью она может создавать нужные активы и развивать их. Схема факторов представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Внутренние и внешние факторы, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия

Под внутренними и внешними факторами необходимо понимать только такие факторы, которые обеспечивают корпорации существенные, пороговые конкурентные преимущества. Обычно, это такие факторы, для которых требуется длительный период времени и опыт работы в определенной отрасли. Например, к внутренним компетенциям относятся следующие:

1) НИОКР (НОУ-ХАУ, технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);

2) наличие отработанных и эффективных бизнес-процессов (управление проектами, логистика, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала);

3) наличие уникальных технологий, которые недоступны конкурентам;

4) наличие квалифицированного персонала, который не легко может быть найден на рынке и на подготовку которого требуется значительное время.

К внешним компетенциям относятся:

1) связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами и дистрибьюторами);

2) возможности лоббирования (связи с органами государственного управления);

3) способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами);

4) наличие раскрученной торговой марки (товарный знак), широта охвата и устойчивые связи с клиентами и т.п.

Поэтому, стратегия повышения, направленная на достижение лидерства на рынке, должна представлять собой набор мер, нацеленных на усиление ключевых компетенций, развитие динамических способностей и нейтрализацию слабых сторон деятельности организации [24].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов. Важную роль в повышении конкурентоспособности представляет стратегический подход в управлении конкурентоспособностью предприятия. Стратегия предприятия – это совокупность его главных целей и основных способов их достижения. Для повышения конкурентоспособности предприятия выделяют следующие виды

стратегий: стратегия лидерства по издержкам, широкой дифференциации, оптимальных издержек, стратегия рыночной ниши, так же выделяют наступательные, оборонительные и стратегии вертикальной интеграции. Для эффективного управления разработкой конкурентной стратегии предприятия необходимо применять системный подход к формированию организационного, информационного, экономического обеспечения, учитывающий взаимосвязи всех его элементов, таких как организационная структура, кадровое, информационное, техническое и финансовое обеспечение.

Для того чтобы разработать эффективную стратегию повышения конкурентоспособности предприятия, в следующей главе проведен анализ конкурентоспособности ООО «Технологическая Компания Шлюмберже».

